

一秀庵解体新書

目次

0. 本報告書の作成目的と構成	P 2
1. 図解加賀人形	P 3
2. 加賀人形の歴史・人形師の系譜	P 4
3. 一秀庵の技	P 5
4. 一秀庵の仕事	P 8
5. 一秀庵のこれまでとこれから～価値創造のストーリー～	P16
6. 知的資産経営報告書とは	P18

0. 本報告書の作成目的と構成

本報告書は、加賀人形唯一の製造販売会社である一秀庵が持つ技（＝知的資産※¹や価値※²）やその結晶である加賀人形や古布人形等を紹介するものです。加賀人形は、京都「御所人形」の流れを汲み昭和初期に再興されましたが、職人の数も少なく一般には認知度が高くない伝統工芸品のひとつです。そのため本報告書は、加賀人形を一般に広く知って頂くためのものでもあります。

本報告書では、はじめに、加賀人形の特徴や歴史等の一般的な情報を提示します。次に一秀庵の技や仕事（製造工程）を明らかにしながら、加賀人形や古布人形等に込められたこだわりに言及します。最後に一秀庵のこれまでの歴史を振り返り、一秀庵が培った技の源流を紐解き、今後どのように精進してより良い工芸品を皆様に提供するのかをお伝えします。

※¹知的資産とは「財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」です。なお、知的資産経営とは「知的資産の棚卸、強化、創造により、知的資産を経営に活かすことで、業績の安定や向上を図ること」です。

※²価値とは皆様が魅力的に感じていただけること、他社との差別化要因のことです。一秀庵の技が様々な魅力を創り出しております。



～各章の概要～

1. 図解加賀人形

加賀人形の特徴を写真等を用いて説明します。これまで不明確な部分が多かった加賀人形を明らかにします。加賀人形の定義は明確になっておりませんが、これを見ることで加賀人形の特徴を知ることができます。

2. 加賀人形の歴史・人形師の系譜

京都「御所人形」の流れを汲むと言われている加賀人形の歴史を明らかにします。また、平成22年9月末現在で5名のみとなった人形師の系譜を確認します。

3. 一秀庵の技

ここでは、一秀庵がお客様に提供している価値と価値の源泉である知的資産を記述します。知的資産を、人的資産（属人的であり、従業員が退職時に一緒に持ち出す資産）、構造資産（従業員が退職しても企業内に残り、組織に組み込まれた資産）、関係資産（企業の対外的関係に付随したすべての資産）に分類して説明します。また、知的資産がどの様に関連しあって価値を支えているのかを図示します。

4. 一秀庵の仕事

ここでは、一秀庵の各職人がどのようにして作品を製造しているのかを明らかにします。また、各工程で活かしている知的資産も併せて記述します。

5. 一秀庵のこれまでとこれから～価値創造のストーリー～

ここでは、これまでとこれからの事業展開について記述します。

はじめにこれまでの事業展開を記述し、その中で各知的資産がどの様に創られ、どの様に活用されてきたかを説明します。次に今後の事業展開を検討し、そのために強化すべき価値と知的資産を記述します。

1. 図解加賀人形

加賀人形の定義に確定的なものはありませんが、共通していることは、①男児であること、②半裸、もしくは全裸状態であること、③獅子頭や纏等を持っていることの3点です。

江戸時代加賀藩は外様大名であり、おもてだつて武芸を奨励することができませんでした。そのため、獅子舞などの祭礼の儀式を町民の武術鍛錬の場としていました。また、加賀藩は江戸城下で有名な大名火消であり、加賀藩の勇猛果敢な行動や可憐な装備など江戸の町民によく知られた存在でした。加賀人形は、獅子舞にて武術鍛錬をしている際の勇壮さや加賀藩の勇壮さをモチーフにしていると言われております。



かわいらしい中でも真剣さを伺える男児の顔です。顔の細部を表現するためには、用いる材料の選択と熟練の技が必要になります。

写真2：男児の顔



写真3：べんた

武家男児の稚児髷とも辮髪とも言われています。

本練り加賀人形の特徴



写真1：本練り加賀人形（表塑童・作）



写真4：加賀友禅の腹当

腹当てや着物には金沢の伝統工芸のひとつである加賀友禅等を用いております。



写真5：加賀人形が持つ獅子頭

男児の勇壮さを表現するための獅子頭です。獅子頭の他に、纏を持つこともあります。獅子頭の金色の部分には、金沢の伝統工芸のひとつである金箔を用いております。



写真6：加賀人形の足

間接の皺を表現することで稚児らしさを表現しております。



写真7：裸体の背中

お尻のくぼみ等、稚児の体の丸みを上手く表現しています。丸みを出すには塗の工程が重要になってきます。

2. 加賀人形の歴史・人形師の系譜

加賀人形の歴史

加賀人形は、加賀藩4代藩主前田綱紀が京都より人形職人を招き、御所人形の製作修理にあたらせた事がはじまりと言われております。御所人形職人は加賀藩主前田氏の文化奨励により、加賀藩の文化を表現する人形を創り、それが加賀人形の原型となりました。御所人形には桐塑製のものがあり、桐の大鋸屑と麩糊を混ぜた粘土で造られております。加賀藩では桐工芸と麩の製造が盛んであったため、御所人形の材料が揃っていました。桐工芸では火鉢が有名であり、白山麓、特に鶴来で伐採された桐が用いられておりました。金沢では郷土料理の治部煮に麩が用いられていること等から、麩の製造が盛んでした。加賀藩前田氏の文化奨励と地場産業があったからこそ、加賀人形が誕生したと言えます。

しかしながら、加賀人形は加賀藩に根付きませんでした。原因は多湿な気候風土といわれております。加賀人形は御所人形と同様に桐塑製の人形です。桐塑製の人形を製作する際は乾燥の工程が重要となります。多湿な気候であった加賀藩では乾燥の工程に骨が折れました。そのため、加賀人形は工芸品としてそれほど隆盛せず、いつしか希少なものとなりました。

次に加賀人形が歴史に登場するのは昭和初期です。金沢市野町で薬局を営んでいた大橋治三郎氏は加賀人形を文献等で調べ、自らの手で復刻させ、作家名として自らを晃山と名乗りました。この初代晃山が現代加賀人形職人の祖となります。初代晃山の時代、加賀人形は商品としてではなく工芸作品のひとつとして世に広まっています。加賀人形が商品として本格的に販売され始めたのは、二代目晃山の時代からです。

※この後の歴史は、当社前身の株式会社三幸商会の歴史と重なるため、後述に譲ります。



写真8：初代晃山の作品（塑童が修復）



写真9：二代目晃山の作品

人形師の系譜

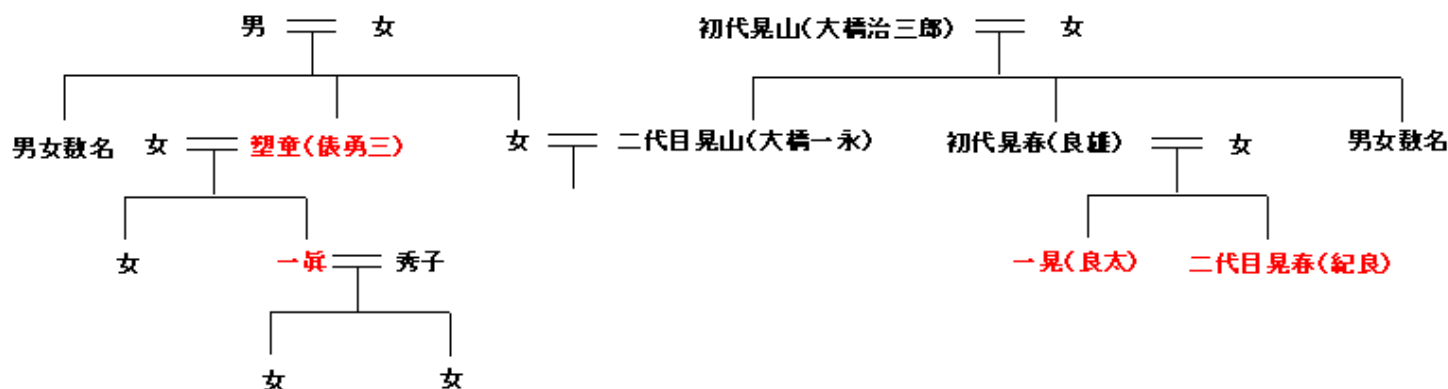


図1：加賀人形師の大橋家と俵家の家系図 ※主要な者のみを記載しており、赤字が現在活動している人形師です。

現代加賀人形師の系譜は初代晃山（治三郎氏）からはじまりました。現代加賀人形師には、二つの家系の家族とその弟子達があります。現代加賀人形師は最盛期に50名を超えましたが、現在活動しているのは5名です。

現代加賀人形の祖である晃山は、大橋の姓です。二代目晃山（一永氏）は初代晃山（治三郎氏）の長男で、初代晃春（良雄氏）は次男です。金沢市十一屋町にある人形工房「晃春工房」にて現役として活躍しているのは、初代晃春（良雄氏）の長男**一晃（良太氏）**と次男の**二代目晃春（紀良氏）**です。

もうひとつの家系は俵の姓で、俵氏の初代は**塑童（勇三氏）**です。**塑童（勇三氏）**は、二代目晃山の配偶者の弟にあたり、当社の前身の株式会社三幸商会の創業者のひとりです。**一眞氏**は**塑童（勇三氏）**の長男で当社の創業者です。

現代加賀人形師は大橋氏と俵氏の他に、大橋氏に弟子入りした者がいます。弟子の多くは、二代目晃山（一永氏）と初代晃春（良雄氏）に師事しました。最大50名程度いた弟子は現在、金沢市尾張町にある加賀人形と金沢の郷土玩具店「中島めんや」に就業している**末岡扇山氏**のみです。

3. 一秀庵の技

ここでは、一秀庵が持つ知的資産を「技」としてご紹介します。知的資産とは、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」（独立行政法人中小企業基盤整備機構）を指します。

企業は自社の知的資産を連鎖的に活用して価値を創り、それを顧客に提供して利益を上げています。それゆえ、知的資産は価値創造のストーリーを形成する要素とも言うことができます。

ここでは、一秀庵の技（＝知的資産）を

1. 人的資産（属人的であり、従業員が退職時に一緒に持ち出す資産）
2. 構造資産（従業員が退職しても企業内に残り、組織に組み込まれた資産）
3. 関係資産（企業の対外的関係に付随したすべての資産）

に分類してご紹介します。

I. 人的資産

① 塑童が持つ加賀人形を造る技術力

当社代表の父である塑童（俵勇三氏）は、二代目晃山に弟子入りして加賀人形を造る技術を学びました。加賀人形を再興させたのは初代晃山ですが、商品として本格的に製造しはじめたのは二代目晃山の時代からです。二代目晃山の時代には多くの弟子がおり、塑童もその一人です。加賀人形の礎を気付いた者達の技術を塑童は受け継いでおります。塑童が本練り技法を継承している金沢で唯一の職人という観点からも、その技術力は特異です。

塑童が持つ技術力は、加賀人形を造るためには欠かせない技であり、当社の価値の基盤となっております。

加賀人形を造る技の詳細は、加賀人形の製造工程（P8～P11）に掲載しております。



写真10：加賀人形製造中の塑童

② 代表取締役の一眞氏が持つ販売力

当社代表取締役の一眞氏は、幼少の頃から大橋家で加賀人形に触れてきました。学校を卒業後、一年間中島めんや（金沢市尾張町）にて販売業務に従事した後、人形師としての修業を開始しました。当社前身である株式会社三幸商会が百貨店での販売を開始すると、製造と販売の二足のわらじを履くことになりました。なお、8年程前から販売に専念しております。

加賀人形等の工芸品を販売する際、完成品からは見えない製造過程の秘話や造り手の思いを伝えることが重要です。一眞氏は約30年間職人として加賀人形の製造や押し絵の創作に携わっていたため、顧客が魅力的に感じる情報を提供することができます。

一眞氏の職人としての経験や35年以上に渡る販売実務により培われた販売力は、当社の価値をお客様に届けるための重要な技です。

③ ひで子氏が持つ目利き力

一眞氏の配偶者であるひで子氏（本名：俵秀子氏）は、学生時代から石川県立美術館に通う等して芸術的作品（骨董品、掛け軸、建具等）に触れておりました。また、中学生時代から華道を高校生時代から茶道を学び、日本文化を心得ております。このような背景を持ったひで子氏だからこそ、古布人形や押し絵に欠かせない古布に対する目利き力を持っております。この目利き力は、古布の仕入だけでなく古布人形や押し絵を製造する際の布選びや型取りにも活かされております。また、押し絵を貼りつけるモノ（桐筆筈や桐の廃材等）を見極めることにも活かされております。

ひで子氏が持つ目利き力は、当社の重要製品である古布人形と押し絵を魅力的にするために必要な技です。

④ 吉岡氏が持つ日本文化の美的センス

当社従業員の吉岡氏は、能楽師を輩出している家の出身であり、幼少から日本文化に触れており、吉岡氏自身も能を習っておりました。また、吉岡氏は輪島市門前町のお寺に嫁いでおり今でも日本文化に触れる機会を持っております。このような背景を持った吉岡氏は日本文化の美的センスを持ち合わせており、そのセンスは押し絵の布選びや型取り、貼り付けの工程で活かされています。



写真11：創作中のひで子氏

3. 一秀庵の技

II. 構造資産

⑤古布人形の型ノート

ひで子氏が造る古布人形の型ノートがあります。この型ノートにはこれまで創ってきた古布人形の型が記されており、このノートがあれば古布人形を造ることができます。しかしながら、古布人形の最大のポイントは布選びにあるため型ノートだけではより良い古布人形を造ることができるわけではありません。この型ノートは、古布の目利き力を持った者が活用して初めて役に立つものであり、競争力を補助するための構造資産といえます。



写真12：型ノート

III. 関係資産

⑥沢田氏がもつ器用さと日本文化の美的センス

沢田氏は以前当社の従業員でした。家族の都合により勤務時間を確保することが難しくなり当社を退社しております。現在では当社の協力事業者として押し絵造りに従事しております。

沢田氏は元来左利きでありましたが幼少時代に右利きになるように教育を受け、結果的には両利きとなりました。手作業によるモノづくりには器用さが重要です。沢田氏は両利きとバランスが良く、モノ作りに必要な器用さを持っております。

沢田氏の祖父は加賀友禅の作家であり、沢田氏は幼少時代から日本文化に触れておりました。それゆえ、日本文化における美的センスも持ち合わせております。

沢田氏との関係は押し絵を造るために欠かすことができない関係資産となっております。

⑦古布や桐廃材、駿府家具の仕入先

古布人形や押し絵を造る際には、良質な古布が必要不可欠です。当社ではひで子氏の目利き力にかなった仕入先と良好な関係を形成しております。現在の古布の主な仕入先は以下の3店です。

- 金沢市の骨董屋
- 古布おざき（大阪府箕面市）
- ギャラリーかわの（福岡県柳川市）

当社では押し絵を貼るモノとして桐の廃材や桐筆筒を用いております。桐の廃材は、金沢桐工芸で有名な岩本清商店から仕入れております。岩本清商店で用いている桐は鶴来産であり、上質なことで全国的にも有名です。

桐筆筒は、徳川家が集めた駿河指物職人の技を受け継ぐ駿府家具職人によってつくられたものを仕入れております。駿府家具の桐筆筒は、濃い茶色をしており、押し絵の落ち着いた色合にマッチしています。

桐筆筒の仕入先は、一眞氏が偶然の出来事を基に開拓しました。現在では、押し絵用の桐筆筒を協同で開発する等、当社には無くてはならない関係資産となっております。

⑧百貨店や物産展・出展団体等販売のネットワーク

当社の販売ルートは全国の百貨店です。前身の株式会社三幸商会が玉川高島屋ショッピングセンターの第1回物産展に出展したことを皮切りに百貨店とのお付き合いが始まりました。通常百貨店とのお付き合いは、後述する物産展関連の団体を通じて行われるものですが、当社の場合は一眞氏の販売力もあって百貨店と独自にお付き合いさせていただいております。事実、現在ほどの物産展・出展団体にも所属していませんが、百貨店で販売しております。

石川県には、加賀能登特産名品会、石川県物産協会、加賀能登のれん会等の団体があります。株式会社三幸商会は、加賀能登特産名品会の前身であるうまいもん会を結成しました。その後、加賀能登のれん会にも加盟する等、ネットワークを広げました。

百貨店や物産展・出展団体等との販売ネットワークは、当社の価値をお客様に届けるための重要な関係資産です。

3. 一秀庵の技

一秀庵が提供する価値と知的資産の連鎖図

ここでは当社がお客様に提供している価値と知的資産の連鎖図を説明します。本報告書でいう価値とは、お客様が当社の製品（加賀人形、古布人形、押し絵等）や当社に対して魅力として感じていることであり、当社はその価値を提供しているがためにお客様からの支持をいただいていることができます。知的資産の連鎖図とは、当社の価値を支えている知的資産を図示したものです。知的資産はそれぞれ単独で存在するモノではなく、事業活動内で相互に関連してシナジー効果を発揮して価値を支え、その価値が競争力となります。

提供する価値

当社がお客様に提供している価値は、**A. いい仕事**、**B. 満足感**、**C. 地域ブランド**です（本文中の①～⑧は前述の知的資産を表します）。

A. いい仕事

当社は、加賀人形をはじめとする工芸品を職人の手により製造しております。当社製品には職人の技が活きて出てくる味わいや良さが溢れています。職人の技がなす**いい仕事**が当社製品の付加価値となり、お客様のご満足を得ていると考えております。

いい仕事は、各職人の技（①③④⑥）とその技を補う型ノート（⑤）、古布人形と押し絵の決め手となる古布や桐の廃材、桐筆筈の仕入先（⑦）によって支えられております。

B. 満足感

当社は製品を仕入からこだわって手作業により精魂こめて造っており、年間の製造数が限られております。加賀人形に関しては塑童が本練り技法を継承している唯一の職人であり、特に製造数が限られています。また、販売ルートは全国の百貨店がほぼ全てです（現在加賀人形を百貨店で販売しておりません）。これらの理由から当社の製品は入手困難であり、希少性があるといえます。当社製品は一品モノがほとんどであり、他者が持っていない工芸品を所有することができ、希少性が高いことも勘案すると、ひとと違う物を持っているという**満足感**を得ることができるといえます。

満足感は、本練り技法を継承している唯一の職人である塑童の技術（①）とこだわりを持った他の職人（③④⑥）、ほぼ唯一の販売ルートである百貨店とのネットワーク（⑧）、百貨店で活躍する社長の販売力（②）によって支えられております。

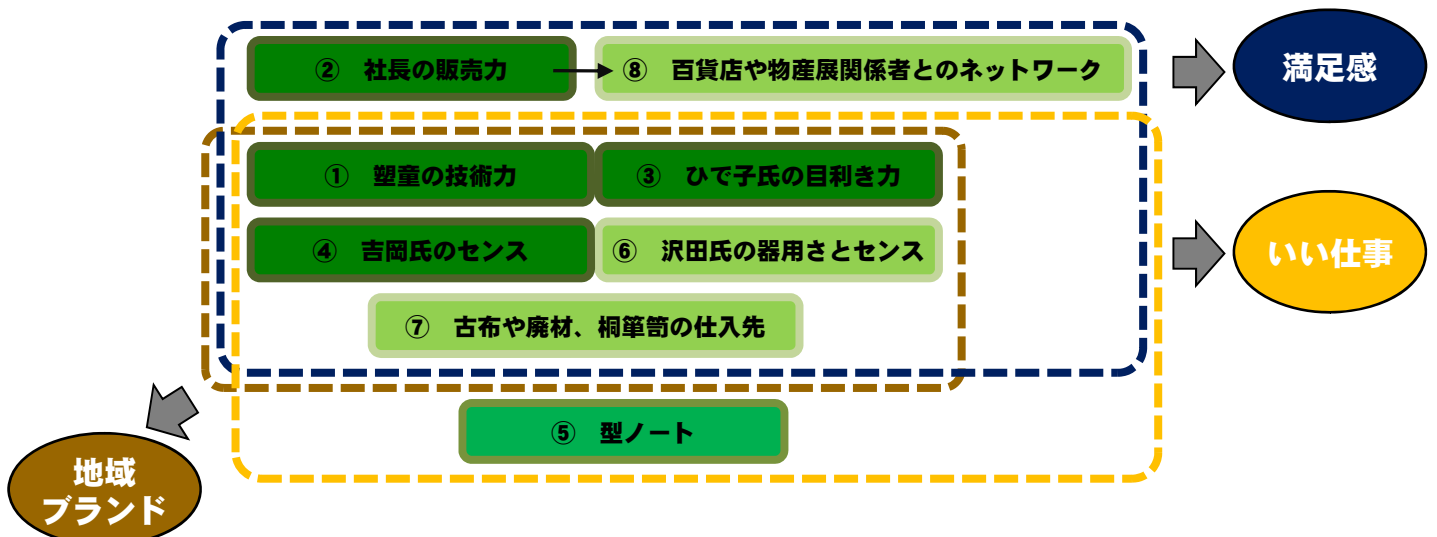
C. 地域ブランド

近年、地域に古くから伝わるモノや技術により製造された製品を地域ブランド製品として扱う傾向があり、好まれております。当社の製品、特に加賀人形の起源は400年以上前まで遡り、一度途絶えたとはいえ昭和に入って再興されております。古布人形や押し絵は、古布として加賀友禅を用いたり金沢の伝統工芸品の材料である桐の廃材（鶴来産）を用いることがあるため、**地域ブランド**ということができます。

地域ブランドは、各職人の技（①③④⑥）、古布や桐の廃材の仕入先（⑦）から支えられております。

知的資産の連鎖図

■: 人的資産 ■: 構造資産 ■: 関係資産

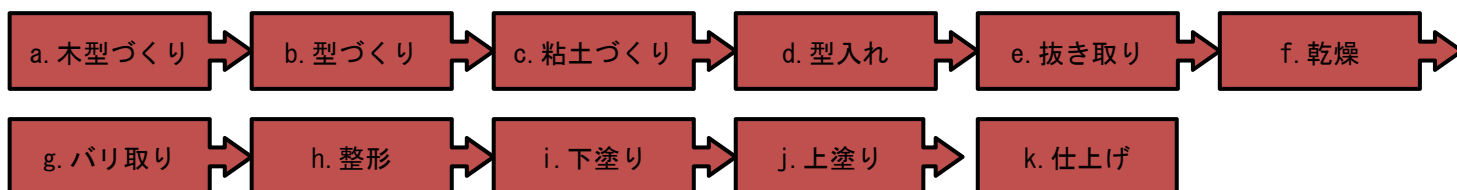


4. 一秀庵の仕事

ここでは、一秀庵の各職人がどのようにして作品を製造しているのかを明らかにします。また、各工程で活かしている技も併せて記述します。

加賀人形の製造工程

当社の人形師は、本練り技法を継承している金沢で唯一の職人です。『本練り』とは、江戸時代から続く技法の一つです。桐の大鋸屑を麩糊で固め、胡粉（ごふん＝ハマグリ・カキ貝から作られる粉）を膠（にかわ＝動物の皮や骨等から作られる接着剤）で溶かし、何回も塗り上げる技法です。以下では、加賀人形の製造工程についてご紹介します。

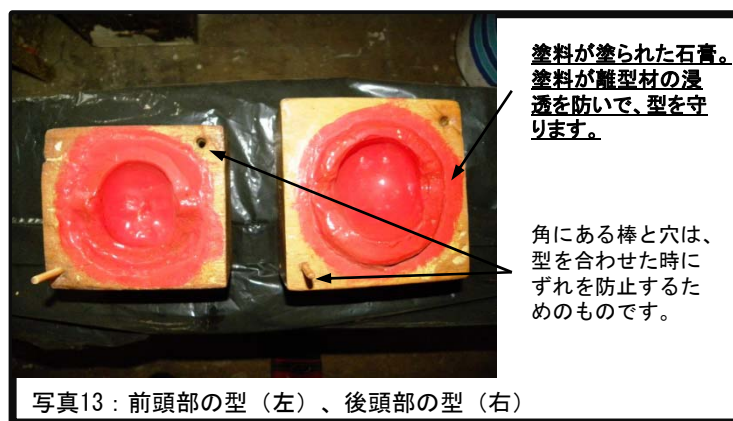


a. 木型づくり

加賀人形は木型づくりからはじまります。木型は原木を削って造ります。稚児の体の丸みをだすためには一定程度の技が必要です。

b. 型づくり

粘土状にした石膏を木型に押し付けて型を取ります。型を取った石膏を型木にはめます。石膏には塗料が塗られていますが、これは離型材が石膏や型木に染み込まないようにするためです。型を痛ませないための技をここに見ることができます。



c. 粘土づくり

石川県産の桐の大鋸屑と麩糊を混ぜて炊きます。桐は灰汁が出ないため粘土づくりに適しています。鶴来産の桐は上質であることで有名です。麩糊は株式会社加賀麩不室屋の関連会社である不室食品工業株式会社から仕入れております。

塑童が加賀人形を造りはじめた当初は手で粘土を捏ねていましたが、間もなく攪拌機を導入しました。粘土づくりには下記二つの技が活かしています。

◆粘土の堅さを調節する

粘土の堅さにより、乾燥の工程に影響がでます。粘土が堅いと乾燥させた後にヒビが入ります。粘土が柔らかいと乾燥後に縮んで変形します。粘土の堅さを見極めるのも職人の技です。攪拌機導入後も粘土の堅さを確かめるために最終的には手で捏ねます。

◆大鋸屑の粗さにより粘土を2種類つくる

大鋸屑の粗さによって2種類の粘土をつくります。細かい大鋸屑からできる粘土は、顔や手等繊細な形の部位に用います。大鋸屑が大きいと目や指先等に粘土が入り込まない可能性があるからです。



細かい大鋸屑で作られた粘土は繊細な形の目鼻がある顔や手に用います。

4. 一秀庵の仕事

加賀人形の製造工程

d. 型入れ

型に離型材を塗ってから、適度な硬さになった粘土を詰めます。成型物が体幹など大きいもの場合は、中が空洞になるように摺り子木等で押しつけてほじります。中身が詰まったままで乾燥を行うと、多大な時間を要するためです。



写真18：離型材を塗る



写真19：粘土を詰める



写真20：ほじって中身を抜く



写真21：型を抑える

f. 乾燥

型から抜き取った成型物を乾燥させます。乾燥工程は、原則天日干しと焙炉（ほいろ）乾燥の2段階です。天候により天日干しが困難な場合は、焙炉乾燥のみとなります。天日干しの期間は、小さい部品が2～3日間、大きい部品が4～5日間程度です。

焙炉乾燥する際は、手や体幹等の部品を金網の籠に入れます。焙炉の下部で練炭を燃やして焙炉内の温度を上げて乾燥させます。小さい部品と大きい部品では乾燥に必要な熱量が異なるため、乾燥時間が同じくらいになるように焙炉内の配置を工夫します。具体的には、小さい部品を上配置し、大きい部品を下に配置します。下の方が温度が高いため、上と比較して熱量が多く、早く乾燥するためです。乾燥具合を確認するために、頃合いを見て木槌等で部品を叩いて音を聞いて確認します。



写真22：古い焙炉

写真23：古い焙炉の内部
部品を入れる金網の籠写真24：古い焙炉の下部
ここに練炭を入れる。

4. 一秀庵の仕事

加賀人形の製造工程

g. バリ取り

十分乾燥したら、成型物の周囲についた不要なでっばりのバリを削って取ります。小刀で削り、細かいところは、サンドペーパーで磨きます。

h. 整形

バリ取りをした成型物を組立てます。成型物には型と型の接着部分に隙間が生じます。また、組立後に体の各部位の間に隙間が生じます。整形工程では、この隙間を餅糊と石膏の混合物で埋めます。この工程をおろそかにして隙間が残った場合、下塗りの際に膠で溶いた胡粉が人形の内部に入ります。また、丁寧に混合物を塗りつけない場合は、稚児の丸みが損なわれます。

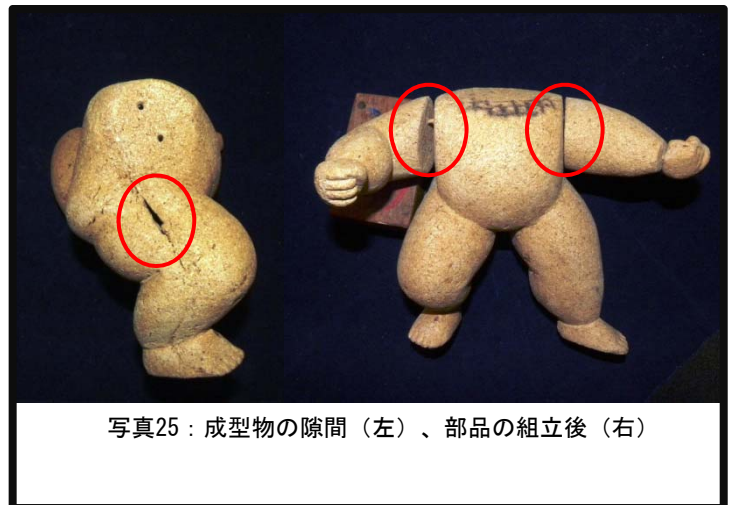


写真25：成型物の隙間（左）、部品の組立後（右）



写真26：肩の連結部分



写真27：整形後

i. 下塗り

膠に胡粉を溶かしたものを塗ります。下塗りの場合、膠は板膠を用い、胡粉は牡蠣の殻から作られたものを用います。

湯煎で膠を液体にして胡粉を溶かします。膠と胡粉の配合により粘性が変わりますが、ほどよい粘性を出すことに技が必要です。下塗りは、成型物を鍋に浸して付けます。乾かす場合は串に刺した成型物を立てかけて置きますが、粘性が低いと滴り落ち、きれいに塗ることができません。

下塗りは4～5回行われますが、乾燥工程を挟みながら行います。下塗りは写真28のように、板に刺さった串に整形後の体を付けて写真30のような鍋に浸して行います。

乾燥具合を見定めるのにも技が必要です。乾燥に斑があると下塗りにも斑ができます。



写真28：浸して下塗りをする



写真29：下塗りの乾燥中



写真30：膠と胡粉を炊く窯

4. 一秀庵の仕事

加賀人形の製造工程

j. 上塗り

下塗り後、半年～1年間乾燥させた後に上塗り工程に入ります。上塗りではクジラの膠と蛤の胡粉を用います。蛤の胡粉は牡蠣の胡粉と比較して粒が細かくて白く、綺麗な仕上がりになります。

上塗りは吹付けとハケで行います。吹付けの後にハケを用いて仕上げます。



写真31：昔の吹付け場



写真32：胡粉（蛤）の外装



写真33：胡粉（蛤）

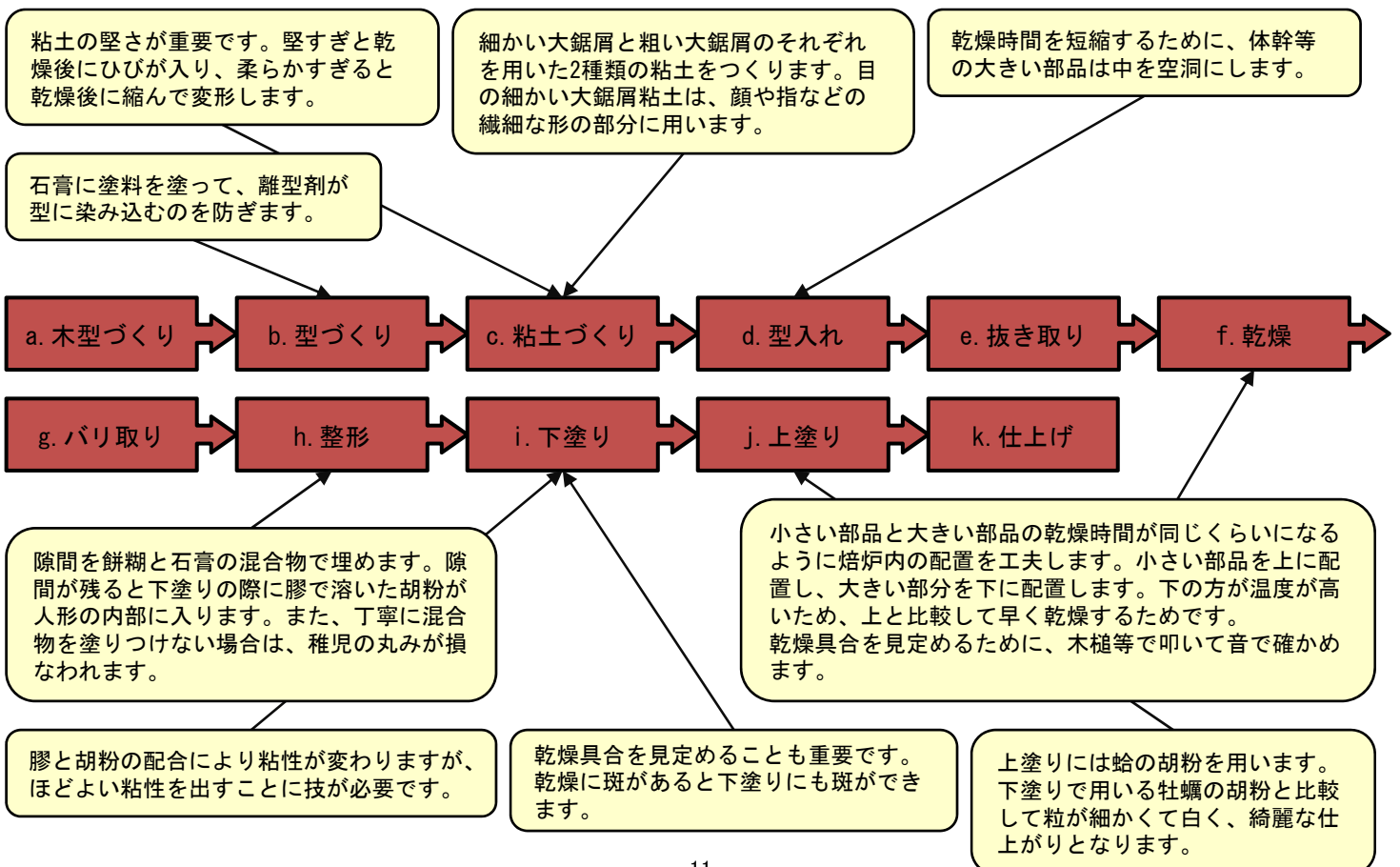


写真34：膠（クジラ）

k. 仕上げ

上塗りが終わったら残すは仕上げです。全体を磨いて、顔を描き髪の毛を付けます。加賀友禅や古い布でつくった着物を着せ、獅子頭や纏等を持たせて人形は完成です。人形の他、台座や屏風等を付属として付ける場合もあります。

加賀人形の製造のポイント



4. 一秀庵の仕事

古布人形（むかしぎれにんぎょう）の製造工程

古布人形は、昔の祭りの幟旗の下に逆さまにぶら下がっていたお守りであるさるぼぼが起源です。代表の配偶者であるひで子氏が造っております。古布人形は古布（むかしぎれ）で全てが決まると言っても過言ではありません。ここでは、古布人形の製造工程をご紹介します。古布人形の製作は、布選びからはじまります。その後、型を取って綿を入れて縫いつけます。最後に服や小物を付けて仕上げとします。



写真35：さるぼぼ



写真36：古布人形



a. 布選び

古布人形は、古くて良い布が全てと言っても過言ではありません。良い古布の基準は、【風合いがこなれていること】、【色がくすんでいること】、【柄が細かいこと】です。

【風合いがこなれていること】は、例えば、ちりめんのちぢれ（しぼ（凸凹））が無くなっていることと意味します。写真37は新しいちりめんと古布の比較です。左の紫色の布が新しいちりめん、右の赤紫色の布が古布です。左のちりめんは生地表面のしぼ（凸凹）が残っていますが、右の古布にはしぼ（凸凹）が見られません。しぼ（凸凹）が無くなったことにより、風合いがこなれた古布になります。

【色がくすんでいること】は、色が古ぼけていることです。写真38は、新しい布と古布の比較です。下の赤が鮮やかな布が新しい布です。真ん中の朱色と上の鳩羽色が古布です。

【柄が細かいこと】は、刺繍柄が細かいことを意味します。

古くて良い布は、風合い、色、柄によって様々な種類があります。布選びは、製作する古布人形のイメージにあった布を選ぶことが重要です。仕入の際にも、布選びの際にもひで子氏の技が活かしております。

b. 型取り

古布人形は原則見込み生産です。わらべ人形やうさぎ人形が主ですが、それぞれに型があります。型は数種類ありますが、受注生産や展示会、コンクールの際に新しい型を制作します。なお、型はひで子氏のマル秘ノートに記載されております（写真12）。

型を取る際のポイントは、古布のどの部分を切り抜くかです。人形全体をイメージして、柄や配色を考慮しながら型取りする箇所を選びます。ここにひで子氏の技が活かされております。



写真37：新しいちりめんと古布の比較



写真38：色の比較



写真39：細かい柄

4. 一秀庵の仕事

古布人形（むかしぎれにんぎょう）の製造工程

c. 縫い付け

型を取った後は、綿を詰めて絹糸で縫い付けます。絹糸には台紙に巻き付けていた際の癖がついております。その癖を残したままにしておくと縫い付けに支障があります。そのため、アイロンで絹糸の癖を矯正してから縫い付けます。縫い付けは細かい作業になります。



写真40：胴体の縫い付けが終わった古布人形（わらべ人形）

d. 仕上げ

人形本体の縫い付けが終わったら、服や小物を付けて仕上げとなります。よく用いられる小物は、手鼓、デデン太鼓、風車です。場合によっては、金屏風を背景として置いたり、複数の古布人形や置き太鼓等の備品でストーリー性を持たせる場合もあります。このストーリーを考えることにもひで子氏の技が活かしています。



写真41：小物

写真42：わらべ三人

古布人形の製造のポイント

ストーリー性を重視して、小物や備品を配置します。

良い布は、【風合いがこなれていること】、【色がくすんでいること】、【柄が細かいこと】です。

人形全体をイメージして、柄や配色を考慮しながら型取りする箇所を選びます。型はひで子氏のノートに記されています。

a. 布選び

b. 型取り

c. 縫い付け

d. 仕上げ

【新分野】古布木目込み人形

ひで子氏は、加賀人形の製造ノウハウと古布人形の製造ノウハウを活用した古布木目込み人形を造っております。加賀人形と同じ要領で本体を作成し、その周りに古布を貼り付けます。加賀人形は湿度によってひび割れを起こしやすいため百貨店での販売を停止しましたが、古布木目込み人形はその点を解決しており百貨店でも販売が可能です。

右の写真は平成23年の干支である兎の古布木目込み人形です。兎の眼には岩手県久慈産の琥珀を用いております。



写真43：兎の古布木目込み人形

写真44：岩手県久慈産の琥珀

4. 一秀庵の仕事

押し絵の製造工程

押し絵は、当社の吉岡氏と協力者の沢田氏が主に造っております。押し絵は、古布を組み合わせて綿を包んで立体的な絵を造ります。押し絵は、貼られるモノ（桐箆笥や桐の廃材等）と押し絵の調和が重要であることから、調和を重視した完成品をイメージすることからはじまります。次に古布を選びます。その後型を取り、綿を入れて型紙で閉じます。桐箆笥や桐の廃材に貼り付けて完成です。



写真45：桐のタンスに貼られた押し絵



写真46：わらべの押し絵



a. 完成品のイメージ形成

押し絵は、貼られるモノ（桐箆笥や桐の廃材等）と押し絵の調和が重要であることから、調和を重視した完成品をイメージすることからはじまります。

桐箆笥は一定程度定まった形や色合いを指定して仕入れているため、完成品をイメージすることは容易です。桐の廃材は、全て一点ものであり、それぞれの特徴があります。例えば、写真47のようにいびつな形をした廃材や、写真28のように穴のあいた廃材があります。これらの特徴を捉えて完成品をイメージすることが重要です。完成品のイメージン形成には、主にひで子氏の技が活かされています。



写真47：いびつな廃材

写真48：穴がある廃材

b. 布選び

押し絵の評価は、古布人形と同様に布選びで決まると言っても過言ではありません。押し絵の布選びのポイントは、【配色】と【柄の取り合わせ】です。押し絵の古布は、原則古布人形の切れ端を用いるため、古布の品質は高いことが前提です。そのうえで完成品をイメージしながら【配色】と【柄の取り合わせ】に留意して用いる布を選びます。写真49は着物の柄と配色が特徴的です。うさぎの左半身の灰色とその他の部分の赤色の配色が特徴的です。写真50は小包の緑色のグラデーションが特徴的です。布選びには、吉岡氏と沢田氏の技が活かしております。

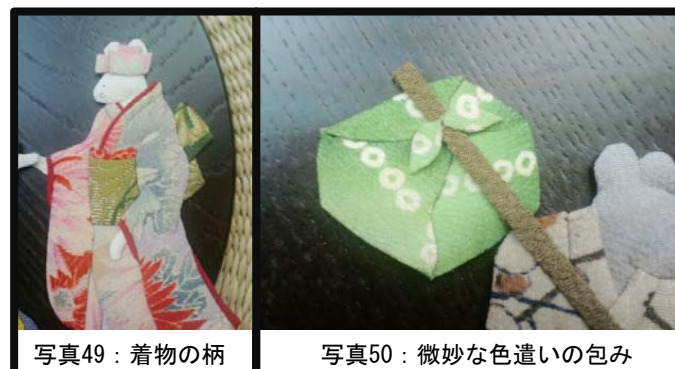


写真49：着物の柄



写真50：微妙な色遣いの包み

4. 一秀庵の仕事

押し絵の製造工程

c. 成型

布を選んだ後、型を取って成型します。布を組み合わせて綿を詰めて立体的に成型します。綿を詰めた布に型紙を木工ボンドで付けますが（写真51）、型紙の付け方の良し悪しで次工程の貼り付けの出来に影響がでます。型紙をつける工程において、特に沢田氏の技が活かれています。型紙を付けた後は、押し絵が傷つかないように柔らかいもの（布を入れた袋等）を置いてその上にある程度重量があるモノを載せて押し付けます（写真52）。



写真51：型紙を貼り付けた裏側



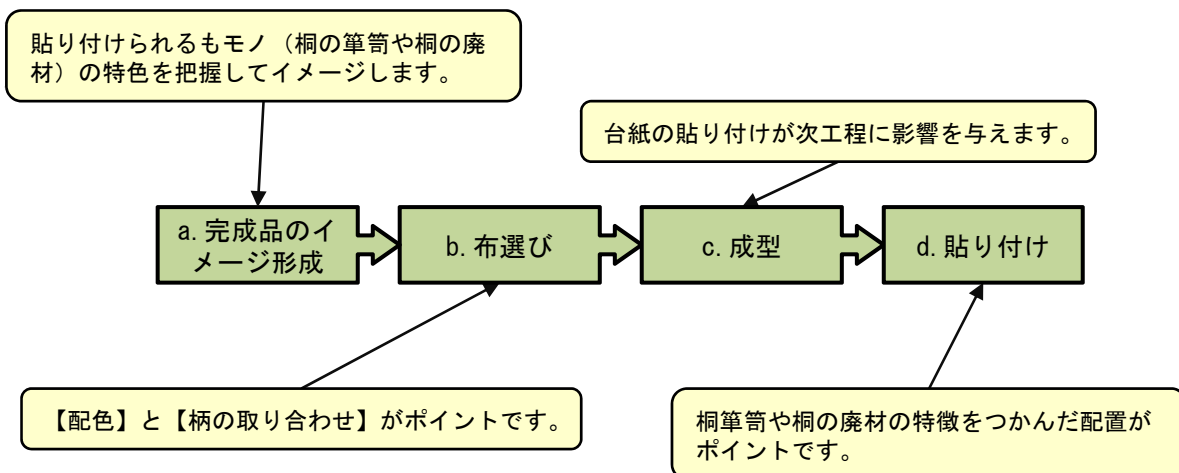
写真52：押し付け

d. 貼り付け

成型した押し絵を桐箆笥や桐の廃材等に貼り付けます。貼り付けの際は、貼りつけられるモノ（桐の箆笥や桐の廃材等）の木目や色合い、特徴をつかんで押し絵を配置して貼り付けます。押し絵の配置には特に吉岡氏の技が活かれています。



写真53：押し絵の配置

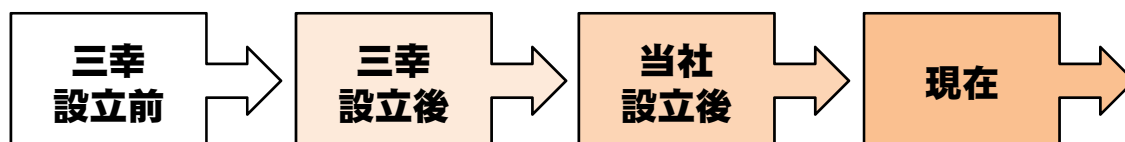


5. 一秀庵のこれまでとこれから

当社は平成6年に創業した工芸品製造販売業です。当社前身の株式会社三幸商会（以下、三幸とします）は、当社代表の父親である俵勇三氏（塑童）が設立した工芸品製造販売業です。当社は三幸が発展的に解消した後に設立されました。そのため、三幸の歴史は当社の歴史に深く関わっております。

俵勇三氏が戦後に二代目晃山に弟子入りするところから当社の歴史は始まります。勇三氏は多くの同僚達と加賀人形を広め、新たな販路を求めて三幸を設立させました。三幸が開拓した販路により加賀人形が日本中に広まり、三幸の業績も伸びました。しかし、加賀人形の販売数が減少傾向になると三幸は古布人形や押し絵も手掛けるようになりました。その後、勇三氏が最前線から引くかたちをとり、子息の一眞氏が当社を設立しました。

ここでは、これまでを振り返るとともに、前述の知的資産がどのように形成され、どのように活用されているかを説明し、今後の展開も記述します。



※カッコ内の番号は関連する知的資産の番号を示します。

A. 三幸設立前

俵勇三氏が戦後に二代目晃山に弟子入りするところから当社の歴史は始まります。戦時中九州の炭鉱で働いていた勇三氏は、戦後大阪で一時かき餅屋に就業しました。金沢に戻った後もかき餅屋に就業しましたが、昭和25年頃、二代目晃山の誘いによりこけしの製造に携わるようになりました。

当時、加賀人形の販売数は僅かなものでした。その代わりに、二代目晃山はこけしの製造に追われておりました。二代目晃山は輸出用のこけしと国内のお土産用こけしを製造販売しており、お土産用のこけしは主に加賀四湯に販売しておりました。加賀人形はこけしに付随して販売されておりました。

昭和27年当社代表取締役の一眞氏が生まれました。一眞氏は幼少の頃から職人が集まる大橋家に預けられ、加賀人形や他の工芸品に触れておりました(②)。高校を卒業すると一年間中島めんや（金沢市尾張町）で販売の修業をし、その後本格的に職人としての道を歩み始めました。

高度成長期（昭和30～45年）になると国内旅行者が増加し、加賀人形の販売数も徐々に伸びはじめました。昭和45年に旧国鉄が個人旅行客の増加を目的にディスカバー・ジャパンのキャンペーンを始めると、加賀人形の販売数は急増しました。需要の急増に伴い加賀人形を製造する職人も増え、製造技術が洗練され、勇三氏の技術も向上しました(①)。当時の加賀人形の販路は加賀四湯と兼六園のお土産店であり、中島めんやが問屋として各小売店に卸しておりました。

加賀人形が大量生産されるようになると、勇三氏はかねてから抱いていた思いがより強くなりました。「職人は作家であるべき。大量生産ではなく、芸術品として造るべきである。」という思いです。この思いが強くなるにつれ中島めんやとの方針にずれが生じ、自らの信念を貫くために雅号を塑童とし、一部の仲間とともに昭和47年に三幸を設立しました。

B. 三幸設立後

三幸設立後、金沢市長町の店舗に何気なく入ってきた有限会社かきもち丸山（小松市）の方からの紹介により、関東石川県人会（現在の石川県人会）が主催する物産展に出展することとなりました。郊外型百貨店のはしりである玉川高島屋ショッピングセンター（世田谷区玉川、昭和44年オープン）で初めて開催される物産展です。その時の参加者には加賀麩で有名な不室屋等もおりました。この物産展を契機として加賀人形の新たな販売ルートが開拓されました(⑧)。物産展での販売が始まると、有限会社かきもち丸山（小松市）等と共同でうまいもの会（後の加賀能登特産名品会）を立ち上げました(⑧)。物産展での販売は当初塑童が担当しておりましたが、直に一眞氏に交代しました。一眞氏はこの頃から製造と販売の二足のわらじを履き始めました(②)。

昭和60年代に入ると加賀人形の販売数が減少しはじめました。また、加賀人形に対するクレームが増加しはじめました。クレームの内容は人形の顎やお尻にひび割れが生じることです。ひび割れの原因は乾燥です。地域によっては北陸地方より湿気が少ない気候となっております。また、百貨店の店舗内は空調が整えられており乾燥します。ひび割れによるクレームに悩まされた三幸は、百貨店で加賀人形を販売することを止め、金沢市長町にある自社店舗のみで販売することとしました。

この頃からひで子氏は自ら独自の作品を造るために古布人形の研究をはじめました。幼いころから芸術作品に触れて目利き力を高めていたひで子氏(②)は、自ら納得する古布を求めて飛騨高山をはじめとする各地を回りました(⑦)。その際に懐古洞（岐阜県高山市）やギャラリーかわの（福岡県柳川市）にたどり着き、良い古布に巡り合うことができました。

5. 一秀庵のこれまでとこれから

古布人形を造る過程で切れ端が生じます。その切れ端を有効活用するために押し絵も造りはじめました。古布人形の固定客が増え、シリーズものの古布人形を造りはじめるとひで子氏が多忙となり、押し絵の作り手が沢田氏に代わりました(⑥)。沢田氏は日本文化の美的センスに優れており、両利きの器用さも兼ねていました。沢田氏は昭和48年に三幸に入社しており、加賀人形の長年に渡る製造を通じて器用さに磨きをかけていたため、素晴らしい押し絵の職人になりました。

平成に入った頃、独自の一品モノを造るために、押し絵を貼りつける特徴的なモノを探しました。そこで目を付けたのが岩本清商店の桐の廃材です(⑦)。岩本氏とは以前から懇意にしておりましたが、これ以降商売上欠くことができないパートナーとなりました。

C. 一秀庵創業後～現在

平成6年、世代交代を機に塑童の長男である一真氏が代表取締役となって株式会社一秀庵が設立されました。一秀庵の名前の由来は、一真氏の「一」とひで子氏の「秀」の字です。

加賀人形の販売数は低迷しておりましたが、古布人形や押し絵は人気商品となっております。お客様の期待に応えるためにひで子氏は古布の仕入ルートを増やし、金沢市の骨董屋や古布おざき(大阪府箕面市)と懇意になりました(⑦)。

古布人形や押し絵の販売数が増加している状況でも、一真氏は次の商材を探しておりました。そんな中出会ったのが桐箆箆です。とある物産展で桐箆箆を見つけた一真氏はその商品に惚れ込み、販売者に製造メーカーを訪ねましたが教えてもらえませんでした。どうしても製造メーカーを知りたかった一真氏はその桐箆箆を購入し、手掛かりを探すこととしました。後日、一真氏のもとに送られてきた桐箆箆に、製造元が記された紙が入っておりました。駿府家具職人の工場です。一真氏はその製造元に連絡をとり、取引が始まりました(⑦)。

平成10年、ひで子氏は金沢市の工芸品PR事業として、フランスを訪れております。当時同行した伝統工芸関係者は、津田水引折型(金沢市石引)の津田千枝氏をはじめとする加賀手毬や折り紙等の作家達でした。フランスではストラスブールにある日本領事館に表敬訪問し、ナンシーでは展示会や実演を行い、地元小学校も訪れました。

平成15年頃、当社は転機を迎えました。押し絵職人沢田氏の退職です。沢田氏は、家族の都合により勤務時間を確保することが難しくなり、当社を退社することとしました。押し絵の主戦力を失った当社は早急に新戦力を求めました。直ちに採用活動をはじめましたが、押し絵に必要なセンスを持ち合わせた方はおらず、10年間に6名の方が出入りしました。そして、遂に平成21年、待ちに待った人材が入社しました。吉岡氏です(④)。吉岡氏は当社近隣に住んでおりました。吉岡氏は子供の保育園の送迎途中で仕事を探しており、途中にあった当社に入社しました。まさにめぐりあわせです。

D. 今後

リーマンショック以降販売数は減少しましたが、現在(平成22年秋)は回復傾向にあります。最近のお客様の購買行動は、他にはない一品モノで自ら気にいったものを買いたいという傾向が強くなっております。お客様のそんな要望に応えるためにも、当社は究極の一品モノを造りお客様の**満足感**という価値を高めることをお約束します。

具体的には、ひで子氏の目利き力(③)、吉岡氏の日本文化の美的センス(④)、沢田氏の器用さと日本文化の美的センス(⑥)を高めて古布人形や押し絵の価値を高めます。また、古布や桐の廃材、桐箆箆等の仕入先(⑦)との関係を深め、良質な材料を提供していただくようにします。

6. 知的資産経営報告書とは

【意義】

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形で分かりやすく伝え、企業の将来に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成いたしました。

【注意事項】

本知的資産経営報告書に掲載しております将来の経営戦略及び事業計画並びに附帯する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しております。そのため、将来に亘る当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載する内容などを変更する必要があることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に記載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、充分にご了承願います。

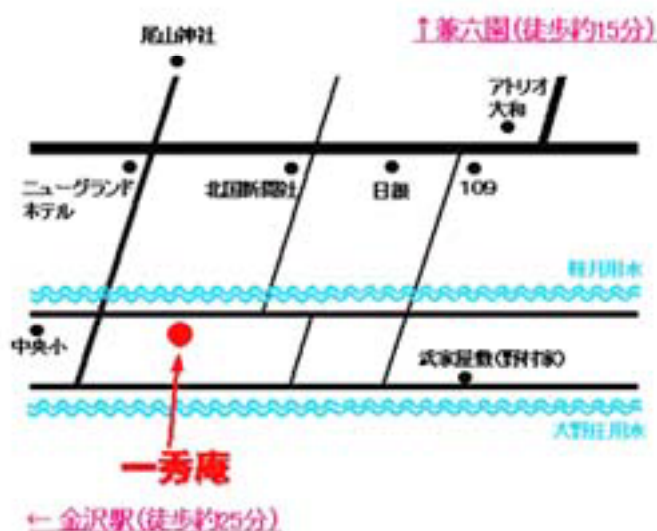
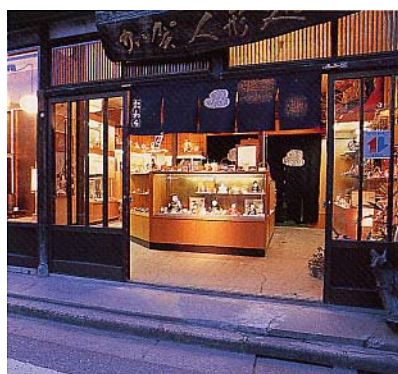
この知的資産経営報告書は、下記4士業の監修により作成いたしました。

株式会社迅技術経営 もちや事業部 所属士業（50音順）

行政書士	勝 尾 太 一
中小企業診断士	佐々木 経 司
中小企業診断士	西 井 克 己
弁理士	横 井 敏 弘

本報告書に関するお問い合わせ先

株式会社一秀庵
 俵 ひでこ
 〒920-0865 石川県金沢市長町1-5-50
 TEL:076-262-0637
 FAX:076-263-4788



6. 知的資産経営報告書とは

【監修士業から一秀庵の知的資産経営に関するコメント】

行政書士 勝尾 太一

「一秀庵は、お土産物屋ではないんですよ。」今回の知的資産報告書を取りまとめる中で最も印象に残った言葉です。藩政時代に文化奨励策から始まった加賀人形創り、いったん廃れた（すたれた）のち、昭和に入り“工芸作品”として再興され、時代の要請から誰もが容易に手にすることができる“商品”へと変遷をたどりました。しかしながら、作品創り＝文化の継承という精神（構造資産と言っても過言ではない）は、今なお廃れることなく、復興期のままに受け継がれております。この精神は、加賀人形創りだけではなく、古布人形（むかしきれにんぎょう）や押し絵などの“作品”を創作することにも顕著に現れております（この報告書をご覧になればお分かり頂けると思う）。そして、この一秀庵の“仕事”を支える新たな人材（人的資産）に恵まれたことも大変貴重なことと言えます。今後は、一秀庵が創る作品、そしてその背景にある精神を含め、積極的に発信することを期待したいです。大量生産されるお土産品ではない、“作品”にこそ込められるストーリーを求める声は少なくありません。この知的資産経営報告書が、その一助となれば幸いです。

中小企業診断士 西井 克己

貴社は「ひで子氏」の感性により古布人形や押し絵等新しい展開を行っております。この作品は古布を用い、作家の感性の基、製作されていることからいわゆる一品ものといえます。当社のお客様は、作品を気に入るか作家の考え方や感性に共感した方が多いです。このことから、貴社のお客様となっていたいただいた方を核として、さらに当社の作品や考え方を伝えていくことは有効な手段と思われる。具体的には、既存のお客様への定期的な情報発信を強化するとともに、ホームページ等を通じて貴社の考え方を発信することが考えられます。忙しい製作活動の中、情報発信を行うことは難しいかと思いますが、是非定期的かつ継続的な情報発信を行うことをお勧めいたします。本知的資産経営報告書が貴社の情報発信の一助となると幸いです。

弁理士 横井 敏弘

貴社は、社内に伝わる伝統技法と、各個人の努力により獲得された知識やセンスとによって、「本物」を提供できる力を維持し発展させてきました。さらには、これらの知的資産が、古都「金沢」のブランドイメージとリンクしやすいという特徴を有しています。すなわち、地域のブランドとして成長する可能性を有しています。

しかしながら、貴社の知的資産に対する、周囲の認識・理解が低く、正當に評価されておられません。特に、地域の資産を発掘すべき行政が、加賀人形等の価値を理解できていない点が問題です。

これに対しては、貴社が積極的に情報発信を行い、周囲に深い理解を促す必要があります。他の「金沢」ブランドとのコラボレーションなども有効だと考えられます。さらには、行政が、加賀人形等を正確に理解し、地域の資産として保護育成することを期待します。

【あとがき 中小企業診断士 佐々木 経司】

本知的資産経営報告書には写真が多く用いられており、貴社のこだわりがよく表現されております。特に、古布人形に必要な良い古布の基準では、文字では伝えられないことを写真で伝えております。本報告書自体にもみられる貴社の職人のこだわりが、他にはない一品モノを作り出していることは明白です。こだわりの背景には、職人になる前の経歴や職人としての歴史が見え隠れしております。他者が模倣することができない「歴史」が貴社の競争力の源泉となっており、その「歴史」がよい仕事を可能にさせ、貴社の最大の価値である満足感の土台となっております。

大量生産時代になって久しい現状、こだわりの一品モノが見直されております。これまでの「歴史」に更なるこだわりの「歴史」を塗り重ね続けることが、貴社の価値を高め続けるための必要条件と考えております。

